

УДК 339.138:355.01:351.86

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.79-87>**Юрченко О.А.**кандидат економічних наук  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка**Yurchenko Oleksandr**

PhD in Economic Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0002-8447-6510>**Руденко М.В.**доктор філософії з менеджменту  
ПВНЗ «Інститут екології економіки і права»**Rudenko Mykola**

PhD in Management Sc.

Private Higher Educational Institution

«Institute of Ecology of Economy and Law»

<https://orcid.org/0000-0002-9081-8716>**Артамонова Г.В.**кандидат економічних наук  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка**Artamonova Halyna**

PhD in Economic Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University Kyiv

<https://orcid.org/0000-0003-1653-9193>

## ВІЙСЬКОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

*У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні засади формування військового маркетингу як складової системи управління оборонним сектором в умовах воєнного стану та трансформації безпекового середовища. Розкрито сутність військового маркетингу як специфічного напрямку маркетингової діяльності, що поєднує економічні, соціальні, інформаційні та безпекові аспекти та спрямований на забезпечення ефективної взаємодії між державою, збройними силами, оборонно-промисловим комплексом і суспільством. В межах дослідження систематизовано складові військового маркетингу, визначено його функції та інструментарій, а також обґрунтовано необхідність адаптації класичних маркетингових підходів до специфіки військової діяльності.*

*Запропоновано підхід до оцінювання ефективності військового маркетингу на основі системи показників, згрупованих за чотирма ключовими напрямками: комунікаційно-іміджевим, рекрутингово-кадровим, інформаційно-безпековим та економіко-управлінським. Проведено апробацію запропонованого підходу на прикладі умовного оборонного підприємства, що дозволило визначити високий рівень ефективності маркетингових заходів та підтвердити збалансованість складових військового маркетингу. Обґрунтовано доцільність використання сучасних цифрових технологій, аналітики даних та інноваційних інструментів у розвитку військового маркетингу. Отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності управління оборонним сектором, удосконалення стратегічних комунікацій та зміцнення інформаційної безпеки держави.*

**Ключові слова:** *військовий маркетинг, публічний маркетинг, маркетинг інновацій, стратегічні комунікації, оборонний сектор, ефективність маркетингу, інформаційна безпека, рекрутинг, цифровий маркетинг.*

## MILITARY MARKETING AS A COMPONENT OF PUBLIC AND INNOVATION MARKETING: MODERN APPROACHES AND EFFECTIVENESS ASSESSMENT

*The article examines the theoretical, methodological, and applied foundations of military marketing as a component of public and innovation marketing in the context of martial law and the transformation of the security environment. The*

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Юрченко О.А., Руденко М.В., Артамонова Г.В., 2026

relevance of the study is substantiated by the need to adapt marketing approaches to hybrid threats, information warfare, and post-war recovery. Military marketing is defined as a specific area of marketing activity that integrates economic, social, informational, and security aspects and is aimed at ensuring effective interaction between the state, the armed forces, the defense-industrial complex, and society. The study уточнює approaches to interpreting military marketing as a tool of strategic communications, image formation, and information flow management.

The paper systematizes the components of military marketing that reflect its structure and logic of functioning, identifies its main functions, and generalizes its toolkit considering the specifics of military activity. Special attention is paid to the adaptation of classical marketing concepts, particularly the marketing mix (4P), to the defense sector, where key priorities include national security, public trust, and communication effectiveness. It is substantiated that modern military marketing should be based on the integration of digital technologies, data analytics, strategic communications, and innovative tools for influencing target audiences.

A methodological approach to assessing the effectiveness of military marketing is proposed based on a system of key performance indicators (KPIs), grouped into four main areas: communication and image, recruitment and personnel, information security, and economic and managerial. The proposed approach is tested on the example of a conditional defense enterprise, which made it possible to determine a high level of effectiveness of marketing activities (integral index 0.835) and to confirm the balance of military marketing components. The practical significance of the results is substantiated, as they can be used to improve the efficiency of defense sector management, enhance strategic communications, optimize recruitment processes, and strengthen the state's information security.

**Keywords:** military marketing, public marketing, innovation marketing, strategic communications, defense sector, marketing effectiveness, information security, recruitment, digital marketing, management.

**JEL classification:** M31, H56, H83, O32.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах трансформації безпекового середовища, зростання глобальних загроз та тривалого впливу воєнних конфліктів особливої актуальності набуває дослідження військового маркетингу як складової системи управління оборонним сектором. Військовий маркетинг виходить за межі традиційного розуміння маркетингової діяльності, оскільки поєднує економічні, соціальні, інформаційні та безпекові аспекти, спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії між державою, військовими структурами, оборонно-промисловим комплексом і суспільством. У контексті війни та післявоєнного відновлення особливої ваги набуває формування стратегій комунікації, управління репутацією збройних сил, залучення людських ресурсів, а також просування інноваційної військової продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Актуальність проблеми зумовлена також необхідністю адаптації класичних маркетингових підходів до специфічних умов функціонування військової сфери, де ключовими є не лише економічна ефективність, але й національна безпека, інформаційна стійкість та довіра суспільства. В умовах цифровізації та інформаційної війни військовий маркетинг набуває нових форм, включаючи стратегічні комунікації, брендинг військових інституцій, управління інформаційними потоками та протидію дезінформації. Разом із тим, попри наявність окремих наукових досліджень, що стосуються маркетингу в державному секторі, оборонній сфері чи стратегічних комунікацій, комплексного підходу до трактування військового маркетингу як системного явища наразі недостатньо. Відсутня чітка методологічна база, яка б враховувала специфіку функціонування військових організацій у кризових умовах, а також недостатньо розроблені інструменти оцінювання ефективності маркетингових стратегій у військовій сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні наукові дослідження свідчать про активне вивчення

проблем адаптації маркетингової діяльності до умов воєнного стану. Зокрема, О. Вовчанська та Л. Іванова обґрунтовують необхідність трансформації маркетингових інструментів відповідно до кризового середовища [1], тоді як Н. Ілляшенко, С. Король та А. Федірко досліджують особливості організації маркетингової діяльності під час війни, акцентуючи увагу на зміні поведінки споживачів і ролі комунікацій [2]. Важливий внесок у розвиток стратегічного маркетингу зробили Н. Пачева та Л. Лутай [3], а також К. Степанова та І. Мурашко [8], які визначають ключові напрями адаптації стратегічних підходів у воєнний та післявоєнний періоди. Водночас І. Перезовова та Н. Дячишин аналізують трансформацію військового маркетингу в європейському контексті, підкреслюючи його значення для забезпечення національної безпеки [4].

Окрему увагу науковці [5; 6; 7; 9; 10; 11] приділяють специфічним аспектам військового маркетингу, зокрема маркетингу військових технологій, брендингу та комунікацій. Ю. Петленко та Б. Щеглюк досліджують особливості просування військових технологій [5], тоді як Н. Писаренко розкриває сутність воєнного брендингу як інструменту формування іміджу армії та держави [6]. Н. Яловега аналізує виклики та напрями розвитку маркетингових комунікацій в умовах війни [11]. Водночас В. Руденко, О. Марухленко та О. Юрченко акцентують увагу на соціально-етичних аспектах маркетингу [7], а О. Юрченко, Ю. Швабу та Ж. Яворська досліджують роль соціального маркетингу у публічному управлінні [10]. Практичні аспекти адаптації маркетингових стратегій до сучасних викликів висвітлює М. Чепелюк [9].

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених маркетингу в умовах воєнного стану, стратегічним комунікаціям та розвитку оборонного сектору, питання формування цілісної концепції військового маркетингу залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, відсутній єдиний науково

обґрунтований підхід до визначення сутності військового маркетингу як складової публічного та інноваційного маркетингу, його функціонального наповнення, принципів і системи інструментів в умовах сучасних безпекових викликів. Недостатньо систематизовано його структурні складові та не сформовано універсальної моделі, яка б відображала взаємозв'язок суб'єктів, об'єктів, цільових аудиторій і комунікаційних процесів у сфері оборони. Окрім того, обмеженими залишаються дослідження щодо інтеграції військового маркетингу у систему державного управління та механізмів реалізації маркетингових стратегій у діяльності оборонно-промислового комплексу. Потребують подальшого опрацювання питання оцінювання ефективності військового маркетингу, зокрема розроблення системи показників і методів їх вимірювання, які б враховували не лише економічні, а й інформаційні, соціальні та безпекові результати

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методичних засад військового маркетингу як складової системи управління оборонним сектором та розроблення практичних рекомендацій щодо формування й реалізації маркетингових стратегій у військовій сфері в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Досягнення поставленої мети передбачає уточнення сутності та функцій військового маркетингу, визначення його інструментарію, адаптацію класичних маркетингових підходів до специфіки військової діяльності, а також оцінювання ефективності застосування маркетингових рішень у сфері безпеки й оборони.

*Методи дослідження* ґрунтуються на комплексному поєднанні загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, застосовано: методи теоретичного узагальнення та систематизації – для уточнення сутності військового маркетингу; методи аналізу й синтезу – для дослідження існуючих підходів і формування цілісного бачення; системного та структурно-функціонального підходів – для визначення елементів і взаємозв'язків у системі військового маркетингу; методи експертного оцінювання й логічного моделювання – для оцінювання ефективності маркетингових рішень і

розроблення практичних рекомендацій.

**Виклад основних результатів дослідження.** Військовий маркетинг доцільно розглядати як специфічний напрям маркетингової діяльності, що функціонує у сфері безпеки й оборони та спрямований на забезпечення ефективної взаємодії між державою, збройними силами, оборонно-промисловим комплексом і суспільством. Його сутність полягає не лише у «просуванні» військових продуктів чи послуг, а у формуванні довіри, іміджу, залученні людських ресурсів, управлінні інформаційними потоками та підтримці стратегічних цілей держави.

У науковій літературі [1; 2; 5; 11] військовий маркетинг трактується по-різному, зокрема як: система управління попитом і пропозицією в оборонній сфері; інструмент стратегічних комунікацій держави; механізм формування іміджу та бренду збройних сил; складова публічного управління, орієнтована на задоволення потреб суспільства у безпеці.

Поглиблене розуміння сутності військового маркетингу, його функціонального призначення та інструментального забезпечення зумовлює необхідність переходу від загальнотеоретичного осмислення до структуризації даного явища. З огляду на складність і багатовимірність військового маркетингу як соціально-економічної категорії, доцільним є застосування системного підходу, який дозволяє розглядати його як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів, об'єднаних спільною метою – забезпечення ефективної реалізації державної політики у сфері безпеки й оборони.

Такий підхід передбачає виокремлення ключових складових військового маркетингу (табл. 1), що відображають його внутрішню структуру, логіку функціонування та взаємодію з зовнішнім середовищем. Ідентифікація цих складових створює підґрунтя для подальшого аналізу їх функціонального навантаження, визначення ролі кожного елемента у досягненні стратегічних цілей, а також формування ефективного механізму управління маркетинговою діяльністю у військовій сфері. Основні елементи військового маркетингу узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Структурні складові військового маркетингу та їх функціональне призначення

Складова	Коротка характеристика	Функціональне призначення
Суб'єкти	Органи державної влади, збройні сили, підприємства оборонно-промислового комплексу, міжнародні партнери	Формують та реалізують маркетингову політику, визначають стратегічні цілі
Об'єкти	Озброєння, військова техніка, послуги, імідж, інформаційні продукти, безпека	Є предметом маркетингового впливу та просування
Цільові аудиторії	Населення, військовослужбовці, потенційні рекрути, міжнародні союзники, інвестори	Визначають спрямованість маркетингових заходів
Середовище функціонування	Економічні, політичні, соціальні, інформаційні умови	Формує обмеження та можливості реалізації маркетингових стратегій
Комунікаційна система	ЗМІ, соціальні мережі, цифрові платформи, стратегічні комунікації	Забезпечує передачу інформації та взаємодію між елементами
Інструментарій	PR, брендинг, digital-маркетинг, рекрутинг, аналітика	Реалізує вплив на аудиторії та досягнення поставлених цілей

Джерело: сформовано авторами на основі [5]

Представлені складові формують цілісну систему військового маркетингу, де кожен елемент виконує

визначену функцію та перебуває у взаємозв'язку з іншими, забезпечуючи ефективне управління

комунікаціями, ресурсами та іміджем у сфері безпеки й оборони.

Виокремлення структурних складових військового маркетингу дозволяє розкрити його внутрішню логіку, однак для більш глибокого розуміння механізму функціонування необхідно дослідити функціональне наповнення даної системи. Саме функції відображають практичну спрямованість військового маркетингу, визначають характер управлінського впливу та

забезпечують досягнення стратегічних цілей у сфері безпеки й оборони. Вони формуються під впливом специфіки військової діяльності, зокрема високого рівня невизначеності, інформаційних загроз, необхідності мобілізації ресурсів та підтримання суспільної довіри. У зв'язку з цим доцільним є систематизація функцій військового маркетингу з урахуванням їх практичного застосування (табл. 2).

Таблиця 2

### Функції військового маркетингу

Функція	Коротка характеристика	Сфера використання
Аналітична	Дослідження потреб суспільства, аналіз цільових аудиторій та інформаційного середовища	Проведення соціологічних опитувань щодо рівня довіри до збройних сил
Планувальна	Розроблення стратегій і програм маркетингової діяльності	Формування державних програм рекрутингу військовослужбовців
Комунікаційна	Забезпечення ефективної взаємодії з аудиторіями через інформаційні канали	Реалізація інформаційних кампаній у соціальних мережах
Іміджева	Формування позитивного образу збройних сил та оборонних інституцій	Створення медіапроектів про діяльність військових
Рекрутингова	Залучення та утримання людських ресурсів	Проведення рекламних кампаній для вступу на військову службу
Інноваційна	Просування нових технологій і рішень у військовій сфері	Представлення оборонних розробок на міжнародних виставках
Координаційна	Узгодження дій між суб'єктами оборонного сектору	Взаємодія між державними органами та оборонними підприємствами
Контрольна	Оцінювання ефективності маркетингових заходів	Аналіз результатів інформаційних кампаній та їх впливу

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

Отже, функції військового маркетингу відображають його багатогранний характер та орієнтацію на досягнення як стратегічних, так і оперативних цілей у сфері оборони. Їх систематизація дозволяє визначити ключові напрями впливу на цільові аудиторії, підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити узгодженість дій усіх суб'єктів військового маркетингу. Практична реалізація зазначених функцій сприяє зміцненню обороноздатності держави, підвищенню рівня суспільної довіри та ефективній адаптації до сучасних безпекових викликів.

Розкриття функціонального призначення

військового маркетингу логічно зумовлює необхідність визначення конкретних засобів його реалізації. Саме інструментарій забезпечує практичне втілення визначених функцій, трансформуючи стратегічні цілі у прикладні заходи та управлінські рішення. У військовій сфері інструменти маркетингу мають специфічний характер, оскільки поєднують комунікаційні, аналітичні та організаційні механізми впливу з урахуванням безпекових обмежень і високого рівня інформаційної чутливості. У зв'язку з цим доцільним є системне узагальнення інструментарію військового маркетингу з позицій його практичного застосування (табл. 3).

Таблиця 3

### Інструментарій військового маркетингу та сфери його застосування

Інструмент	Сутність	Сфера використання
Маркетингові дослідження	Збір та аналіз даних щодо аудиторій і середовища	Оцінка громадської думки, планування комунікацій
Стратегічні комунікації	Комплекс заходів із формування інформаційної політики	Інформаційні кампанії, протидія дезінформації
Брендинг	Формування іміджу військових інституцій	Підвищення довіри до збройних сил
PR (зв'язки з громадськістю)	Управління публічними комунікаціями	Взаємодія зі ЗМІ, формування репутації
Digital-маркетинг	Використання цифрових каналів комунікації	Соціальні мережі, онлайн-рекрутинг
Рекрутинг-маркетинг	Залучення персоналу через маркетингові інструменти	Кампанії набору до збройних сил
Міжнародний маркетинг	Просування військової продукції на зовнішніх ринках	Експорт озброєння, участь у виставках
Аналітика даних (Big Data)	Обробка великих масивів інформації	Прийняття управлінських рішень
Контент-маркетинг	Створення інформаційного контенту	Відео, статті, інформаційні платформи

Джерело: сформовано авторами

Застосування системи інструментів військового маркетингу забезпечує підвищення ефективності управління оборонним сектором, покращення якості стратегічних комунікацій та формування стійкого позитивного іміджу військових інституцій. Крім того, це сприяє більш точному розумінню потреб цільових аудиторій, підвищенню результативності рекрутингових заходів, оптимізації використання ресурсів та зміцненню інформаційної безпеки держави. Важливим результатом є також підвищення рівня довіри суспільства та міжнародних партнерів.

У сучасних умовах доцільно розширювати інструментарій військового маркетингу за рахунок інноваційних рішень, зокрема:

- штучний інтелект та прогнозна аналітика - для моделювання поведінки аудиторій і прогнозування ефективності кампаній;
- OSINT-аналітика (відкриті джерела) – для моніторингу інформаційного середовища та виявлення загроз;
- персоналізовані комунікації – адаптація повідомлень до конкретних цільових груп;
- технології VR / AR – задля підвищення ефективності рекрутингу та навчання;
- інфлюенсер-маркетинг – для залучення лідерів думок для формування довіри;
- кіберкомунікаційні інструменти – інтеграція маркетингу з кібербезпекою;

Вважаємо, що інструментарій військового

маркетингу є ключовим елементом його практичної реалізації, який забезпечує досягнення стратегічних цілей у сфері оборони через ефективне управління інформацією, ресурсами та взаємодією з аудиторіями. Його подальший розвиток повинен базуватися на інтеграції цифрових технологій та аналітичних підходів, що дозволить підвищити адаптивність військового маркетингу до сучасних викликів.

Трансформація сучасного безпекового середовища та зростання ролі інформаційного впливу зумовлюють необхідність переосмислення класичних маркетингових концепцій. На відміну від комерційного сектору, де ключовим орієнтиром є задоволення потреб споживача задля отримання прибутку, у військовій сфері домінує суспільно-безпекова парадигма, в якій пріоритетами виступають забезпечення національної безпеки, формування довіри до державних інституцій та підтримка стабільності в суспільстві. У цьому контексті традиційна концепція орієнтації на споживача трансформується у багаторівневу модель, де «споживачами» виступають держава, суспільство, військовослужбовці, а також міжнародні партнери. Відповідно, цінність у військовому маркетингу визначається рівнем безпеки, ефективністю комунікацій та ступенем суспільної підтримки.

Особливої трансформації зазнає класичний комплекс маркетингу (4P), що набуває специфічного змістового наповнення (табл. 4).

Таблиця 4

**Адаптація комплексу маркетингу 4P до військової сфери**

Елемент	Класичний зміст	Адаптація у військовому маркетингу
Product (продукт)	Товари та послуги	Безпека, оборонні спроможності, імідж збройних сил, інформаційні продукти
Price (ціна)	Грошова вартість для споживача	Економічні витрати, соціальні наслідки, політичні та репутаційні ризики
Place (розподіл)	Канали збуту	Державні інституції, військові структури, міжнародні альянси
Promotion (просування)	Реклама, PR	Стратегічні комунікації, інформаційні кампанії, протидія дезінформації

Джерело: сформовано авторами

Крім того, суттєвих змін зазнають підходи до сегментації та позиціонування. Сегментація у військовому маркетингу здійснюється з урахуванням не лише соціально-демографічних характеристик, а й психологічних, поведінкових та ціннісних факторів, що визначають рівень сприйняття інформації та готовність до взаємодії з військовими інституціями. Позиціонування, у свою чергу, орієнтоване на формування довіри, патріотичних настроїв та підтримки оборонної політики держави, що досягається через системні комунікації та прозорість діяльності.

Важливим аспектом адаптації є інтеграція маркетингових підходів із механізмами стратегічних комунікацій, інформаційної безпеки та цифрових технологій, що дозволяє підвищити ефективність впливу на цільові аудиторії в умовах гібридних загроз.

Оцінювання ефективності базується на поєднанні

кількісних і якісних методів, зокрема :

- індикативний підхід – формування системи показників, що відображають ключові результати маркетингових заходів;
- порівняльний аналіз – зіставлення запланованих і фактичних результатів, а також міжнародних практик;
- експертне оцінювання – залучення фахівців для аналізу іміджу, комунікацій та інформаційного впливу;
- соціологічні методи – опитування громадської думки, фокус-групи, моніторинг суспільних настроїв;
- аналітика даних – використання цифрових індикаторів, поведінкових метрик та Big Data.

Основні напрями та показники оцінювання ефективності військового маркетингу представлено в табл. 5.

Таблиця 5

## Напрями та показники оцінки ефективності військового маркетингу

Напрямок оцінювання	Показники	Методи вимірювання
Комунікаційно-іміджевий	рівень довіри до збройних сил; рівень охоплення аудиторії; рівень замученості; репутаційний індекс	Соціологічні опитування; медіааналіз; моніторинг соціальних мереж; експертне оцінювання
Рекрутингово-кадровий	кількість новобранців; конверсія рекрутингових кампаній; рівень утримання персоналу; мотиваційні показники	HR-аналітика; статистичні дані; аналіз ефективності кампаній
Інформаційно-безпековий	рівень протидії дезінформації; швидкість реагування на інформаційні загрози; Рівень інформаційної стійкості аудиторії	Аналіз інформаційного простору; контент-аналіз
Економіко-управлінський	Показники ефективності використання ресурсів; Витрати на маркетингові заходи; Результативність програм;	Фінансовий аналіз; Аудит; Порівняльний аналіз; Оцінка ефективності програм

Джерело: сформовано авторами

Узагальнення напрямів оцінювання до чотирьох ключових блоків дозволяє сформувати цілісну систему аналізу ефективності військового маркетингу, яка охоплює комунікаційні, кадрові, безпекові та економічні аспекти. Такий підхід забезпечує комплексність оцінювання, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє ефективній адаптації оборонного сектору до сучасних викликів.

Наведемо умовний приклад оцінювання ефективності військового маркетингу на оборонному підприємстві (наприклад, ДП «Інноваційні оборонні технології»), що здійснює комунікаційні та рекрутингові кампанії і просуває продукцію на зовнішні ринки.

Вихідні дані:

- Бюджет маркетингових заходів – 5 000 000,00 грн;

- Охоплення аудиторії – 2 000 000 осіб;  
- Кількість взаємодій (лайки, коментарі тощо) – 120 000;  
- Рівень довіри до підприємства (за опитуванням) – зріс з 52% до 65%;  
- Кількість заявок на роботу – 4 000;  
- Прийнято на роботу – 800 осіб;  
- Утримання персоналу (через 6 міс.) – 680 осіб;  
- Кількість виявлених інформаційних атак – 50, з них нейтралізовано – 40;  
- Дохід від контрактів після кампанії – 50 000 000,00 грн;

Результати оцінки ефективності військового маркетингу на оборонному підприємстві представлено в табл. 6.

Таблиця 6

## Показники оцінювання ефективності військового маркетингу на ДП «Інноваційні оборонні технології»

Напрямок оцінювання	Показник	Формула розрахунку	Розрахунок	Значення	Інтерпретація
Комунікаційно-іміджевий	Рівень залученості (ER)	$ER = \text{Взаємодії} / \text{Охоплення} \times 100\%$	$120\,000 / 2\,000\,000 \times 100\%$	6%	Високий рівень взаємодії з аудиторією
	Приріст довіри	$\Delta = \text{Довіра}_1 - \text{Довіра}_0$	65% – 52%	+13%	Позитивна динаміка іміджу
Рекрутингово-кадровий	Конверсія рекрутингу	$CR = \text{Прийняті} / \text{Заявки} \times 100\%$	$800 / 4000 \times 100\%$	20%	Ефективна система залучення
	Рівень утримання	$\text{Retention} = \text{Утримані} / \text{Прийняті} \times 100\%$	$680 / 800 \times 100\%$	85%	Висока стабільність персоналу
Інформаційно-безпековий	Рівень нейтралізації загроз	$SR = \text{Нейтралізовані} / \text{Виявлені} \times 100\%$	$40 / 50 \times 100\%$	80%	Ефективна протидія інформаційним загрозам
Економіко-управлінський	ROI	$ROI = (\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%$	$(50\,000\,000 \text{ грн.} - 5\,000\,000 \text{ грн.}) / 5\,000\,000 \text{ грн.} \times 100\%$	900%	Висока економічна ефективність
	Вартість залучення (CPA)	$CPA = \text{Витрати} / \text{Прийняті}$	$5\,000\,000 / 800$	6250,00 грн	Оптимальний рівень витрат

Джерело: сформовано авторами

Отримані результати розрахунків свідчать про достатньо високий рівень ефективності застосування маркетингових рішень на ДП «Інноваційні оборонні технології». Зокрема, у межах комунікаційно-іміджевого

напрямку встановлено, що рівень залученості аудиторії становить 6%, що перевищує середні значення для цифрових комунікацій і вказує на високу релевантність контенту та ефективність обраних каналів взаємодії.

Додатково зафіксовано приріст рівня довіри на 13%, що є свідченням позитивного впливу маркетингових заходів на формування іміджу підприємства та підвищення його суспільної легітимності.

У межах рекрутингово-кадрового напрямку показник конверсії на рівні 20% характеризує достатньо ефективну трансформацію зацікавленості потенційних кандидатів у фактичне працевлаштування. Водночас рівень утримання персоналу на рівні 85% підтверджує якість відбору кадрів і відповідність пропозиції підприємства очікуванням працівників, що є критично важливим у контексті забезпечення стабільності кадрового потенціалу в оборонній сфері.

Проведений аналіз інформаційно-безпекового напрямку демонструє, що рівень нейтралізації інформаційних загроз становить 80%, що свідчить про достатню ефективність системи стратегічних комунікацій та здатність підприємства протидіяти деструктивним інформаційним впливам. Такий результат є особливо

значущим в умовах гібридних загроз та інформаційного протистояння.

Економіко-управлінський напрям характеризується високими показниками результативності: рентабельність маркетингових заходів (ROI) на рівні 900% вказує на суттєвий економічний ефект від реалізації маркетингової стратегії, а також на доцільність подальшого інвестування у відповідні заходи. Показник вартості залучення одного працівника (6250 грн) свідчить про відносно оптимальний рівень витрат у порівнянні з отриманими результатами.

Якщо нормувати показники (наприклад, у шкалі 0–1) і задати ваги:

- комунікації – 0,3;
- рекрутинг – 0,3;
- безпека – 0,2;
- економіка – 0,2.

Припустимо нормовані значення: 0,8; 0,85; 0,8; 0,9.

$$\text{Інтегральний індекс} = 0,3 \times 0,8 + 0,3 \times 0,85 + 0,2 \times 0,8 + 0,2 \times 0,9 = 0,835$$

Результат: 0,835 (високий рівень ефективності).

Інтегральна оцінка ефективності, що становить 0,835, підтверджує високий рівень узгодженості між різними напрямками маркетингової діяльності та їх результативності. Це дозволяє зробити висновок про системний характер реалізації військового маркетингу на ДП «Інноваційні оборонні технології, де комунікаційні, кадрові, безпекові та економічні складові функціонують взаємопов'язано та взаємопідсилюють одна одну.

Отже, результати апробації запропонованого підходу до оцінювання ефективності військового маркетингу підтверджують його практичну значущість та

можливість використання як інструменту підвищення результативності управління в оборонному секторі. Отримані показники також свідчать про доцільність подальшого розвитку системи аналітичного забезпечення маркетингової діяльності із застосуванням сучасних цифрових технологій та методів обробки даних.

З метою узагальнення результатів оцінювання ефективності військового маркетингу доцільним є використання графічних методів візуалізації, які дозволяють комплексно відобразити співвідношення ключових показників (рис. 1).

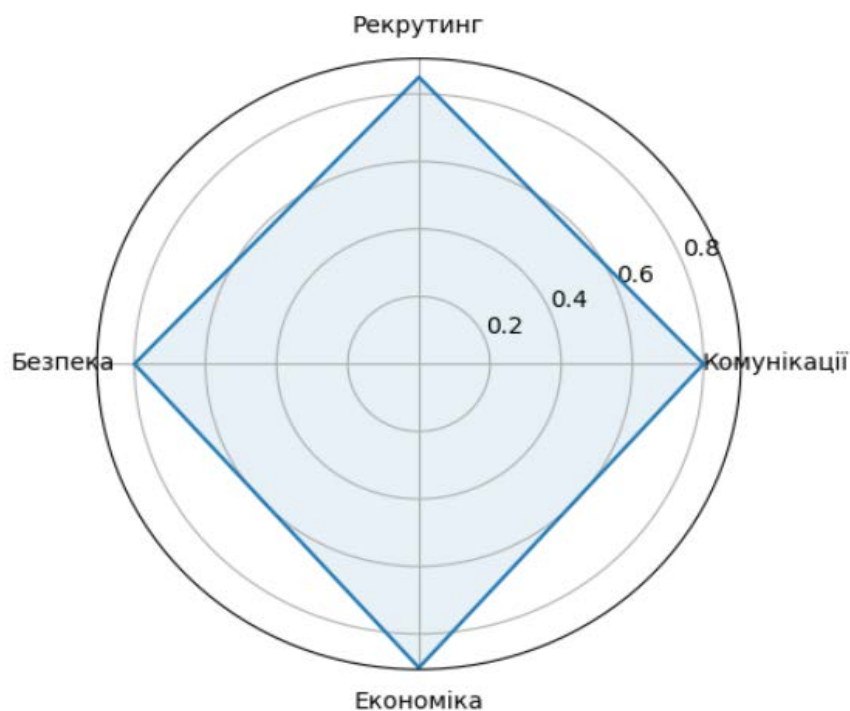


Рис. 1. Результати оцінювання складових ефективності військового маркетингу  
Джерело: сформовано авторами

Радарна діаграма наочно відображає збалансованість складових інтегрального індексу ефективності військового маркетингу. Найвищий показник спостерігається за економічним напрямом (0,90), що свідчить про значний економічний ефект від реалізації маркетингових заходів. Рекрутинговий напрям також характеризується високим рівнем (0,85), підтверджуючи ефективність кадрової політики. Комунікаційний та інформаційно-безпековий напрями мають однакові значення (0,80), що вказує на їх стабільну результативність. Форма багатокутника є близькою до збалансованої, що підтверджує гармонійний розвиток усіх складових військового маркетингу та узгодженість управлінських рішень.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано теоретико-методичні засади військового маркетингу як складової системи управління оборонним сектором, уточнено його сутність, функції, інструментарій та особливості адаптації класичних маркетингових підходів до умов військової діяльності. Запропоновано структурну модель військового маркетингу, що включає взаємопов'язані елементи (суб'єкти, об'єкти, цільові аудиторії, середовище, комунікаційну систему та інструментарій), а також систематизовано його функції та інструменти. Розроблено підхід до оцінювання ефективності військового маркетингу на основі чотирьох ключових напрямів (комунікаційно-іміджевого, рекрутингово-кадрового, інформаційно-безпекового та економіко-управлінського) із використанням системи показників. Апробація запропонованого підходу на прикладі оборонного підприємства

підтвердила його ефективність, що проявляється у високих значеннях інтегрального індексу (0,835) та збалансованості складових військового маркетингу.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого методичного підходу для підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю в оборонному секторі. Розроблена система показників та механізм оцінювання дозволяють здійснювати комплексний моніторинг результативності маркетингових рішень, підвищувати обґрунтованість управлінських рішень та оптимізувати використання ресурсів. Запропонований інструментарій і підходи можуть бути застосовані органами державного управління, підприємствами оборонно-промислового комплексу та військовими інституціями для формування ефективних стратегічних комунікацій, удосконалення рекрутингової політики, зміцнення інформаційної безпеки та підвищення рівня довіри суспільства. Крім того, результати дослідження створюють підґрунтя для подальшого впровадження цифрових технологій та аналітичних систем у сфері військового маркетингу.

**Декларація про використання штучного інтелекту.** Під час підготовки цієї статті було використано інструменти ШІ (зокрема, ChatGPT-4) в частині редагування англійського тексту анотації та оформленням *references* до списку використаних джерел. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автори несуть повну відповідальність за науковість, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

#### Список використаних джерел:

1. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>
2. Ілляшенко Н. С., Король С. В., Федірко А. М. Особливості реалізації маркетингової діяльності під час війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17665154>
3. Пачева Н. О., Лутай Л. А. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>
4. Перевозова І. В., Дячишин Н. І. Трансформація європейського стратегічного військового маркетингу в умовах повномасштабного збройного вторгнення в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-30>
5. Петленко Ю. В., Щеглюк Б. П. Особливості маркетингу військових технологій. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. Вип. 10. С. 101–110. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2014\\_10\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_10_14)
6. Писаренко Н. В. Воєнний брендинг: формування іміджу армії та держави засобами цифрового маркетингу. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. Серія: економіка, психологія та управління. 2025. № 3. DOI: <http://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-01-06>
7. Руденко В. С., Марухленко О. В., Юрченко О. А. Маркетинг соціальної відповідальності: етичний вимір конкурентоспроможності бізнесу. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.10>
8. Степанова К. В., Мурашко І. С. Стратегічний маркетинг у діяльності вітчизняних підприємств у воєнних та післявоєнних умовах. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-31>
9. Чепелюк М. І. Маркетингові стратегії в умовах воєнного стану: адаптація бізнесу до нових реалій. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 499–504. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-499-504>
10. Юрченко О., Швабу Ю., Яворська Ж. Соціальний маркетинг у публічному управлінні. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2015. № 11. С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.11.01>
11. Яловега Н. І. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи просування товарів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 373–379. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8108199>

**References:**

1. Vovchanska, O., & Ivanova, L. (2022). Osoblyvosti realizatsii instrumentiv marketynhu v umovakh voiennoho stanu [Features of marketing tools implementation under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32> [in Ukrainian].
2. Illiashenko, N. S., Korol, S. V., & Fedirko, A. M. (2025). Osoblyvosti realizatsii marketynhovoї diialnosti pid chas viiny [Features of marketing activity implementation during wartime]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (17). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17665154> [in Ukrainian].
3. Pacheva, N. O., & Lutai, L. A. (2023). Stratehichniy marketynh u voiennyi ta pisliavoiennyi chas [Strategic marketing in wartime and postwar period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24> [in Ukrainian].
4. Perevozova, I. V., & Diachyshyn, N. I. (2025). Transformatsiia yevropeiskoho stratehichnoho viiskovoho marketynhu v umovakh povnomasshtabnoho zbroinoho vtorhnnennia v Ukraini [Transformation of European strategic military marketing under full-scale armed invasion in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-30> [in Ukrainian].
5. Petlenko, Yu. V., & Shchehliuk, B. P. (2014). Osoblyvosti marketynhu viiskovykh tekhnolohii [Features of marketing of military technologies]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, (10), 101–110. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2014\\_10\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_10_14) [in Ukrainian].
6. Pysarenko, N. V. (2025). Voiennyi brendynh: formuvannia imidzhu armii ta derzhavy zasobamy tsyfrovoho marketynhu [War branding: formation of the image of the army and the state by means of digital marketing]. *Visnyk Akademii pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turyzmu. Seriia: ekonomika, psykholohiia ta upravlinnia*, (3). <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-01-06> [in Ukrainian].
7. Rudenko, V. S., Marukhlenko, O. V., & Yurchenko, O. A. (2025). Marketynh sotsialnoi vidpovidalnosti: etychnyi vymir konkurentospromozhnosti biznesu [Marketing of social responsibility: ethical dimension of business competitiveness]. *Efektivna ekonomika*, (10). <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.10> [in Ukrainian].
8. Stepanova, K. V., & Murashko, I. S. (2024). Stratehichniy marketynh u diialnosti vitchyznianykh pidpriemstv u voiennykh ta pisliavoiennykh umovakh [Strategic marketing in the activities of domestic enterprises in wartime and postwar conditions]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(50), 211–216. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-31> [in Ukrainian].
9. Chepeliuk, M. I. (2025). Marketynhovi stratehii v umovakh voiennoho stanu: adaptatsiia biznesu do novykh realii [Marketing strategies under martial law: business adaptation to new realities]. *Biznes Inform*, (6), 499–504. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-499-504> [in Ukrainian].
10. Yurchenko, O., Shvabu, Yu., & Yavorska, Zh. (2025). Sotsialnyi marketynh u publichnomu upravlinni [Social marketing in public administration]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, (11), 1–9. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.11.01> [in Ukrainian].
11. Yaloveha, N. I. (2023). Marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny: vyklyky y shliakhy prosuvannia tovariv [Marketing communications in wartime: challenges and ways of product promotion]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriia ekonomichna. Seriia yurydychna*, (37), 373–379. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8108199> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 20.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 11.05.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 08.06.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.